



**Les écoles publiques et
l'enseignement postsecondaire**

Ministère de l'Éducation du Yukon
Janvier 2009



Bureau du vérificateur général du Canada
Office of the Auditor General of Canada

Tous les travaux de vérification dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

This document is also available in English.



Vérificatrice générale du Canada
Auditor General of Canada

À l'honorable Président de l'Assemblée législative du Yukon,

J'ai l'honneur de vous transmettre mon rapport de vérification sur les écoles publiques et l'enseignement postsecondaire — Ministère de l'Éducation du Yukon destiné à l'Assemblée législative du Yukon, conformément aux dispositions de l'article 35 de la *Loi sur le Yukon*.

La vérificatrice générale du Canada,

Sheila Fraser, FCA

Ottawa, le 30 janvier 2009

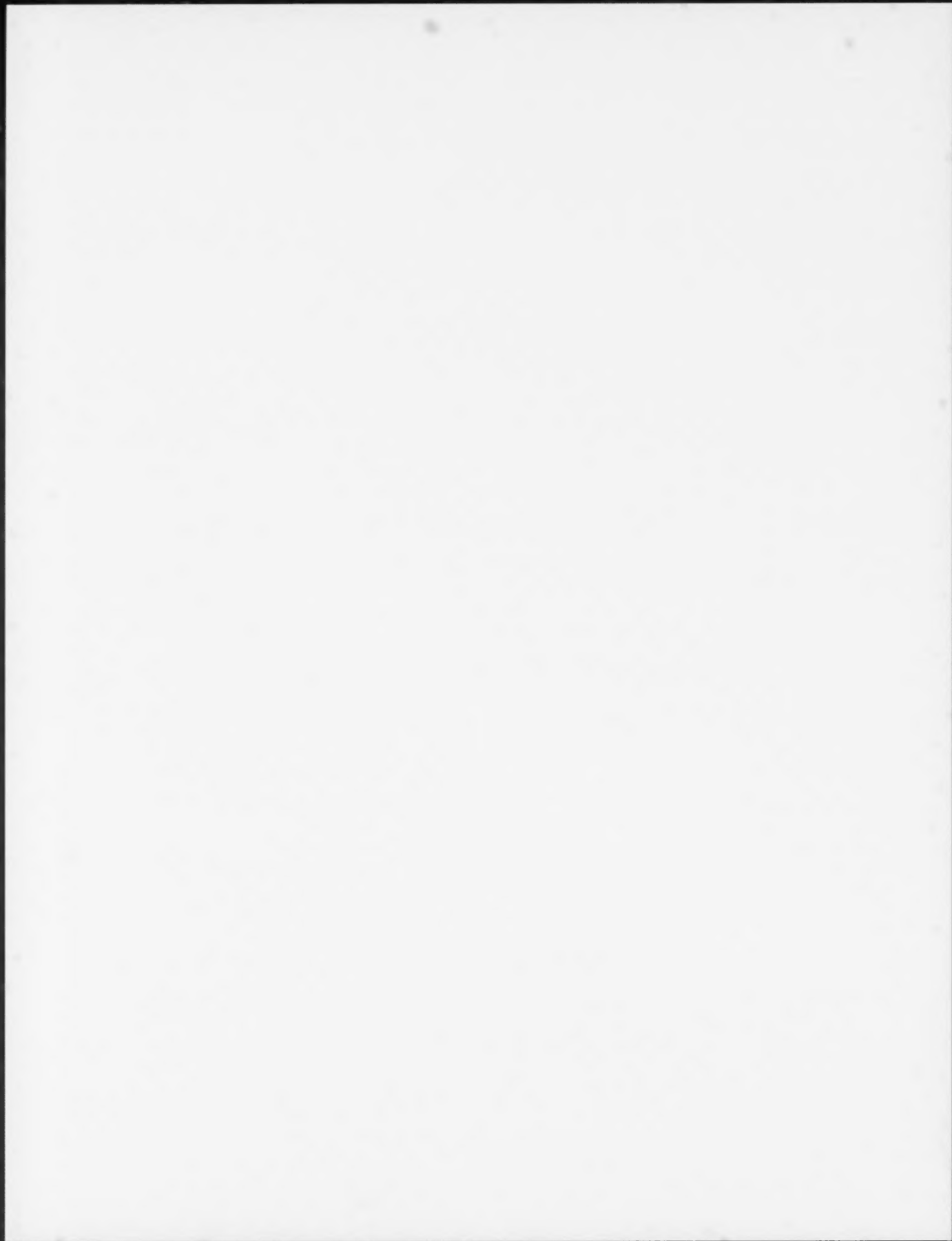
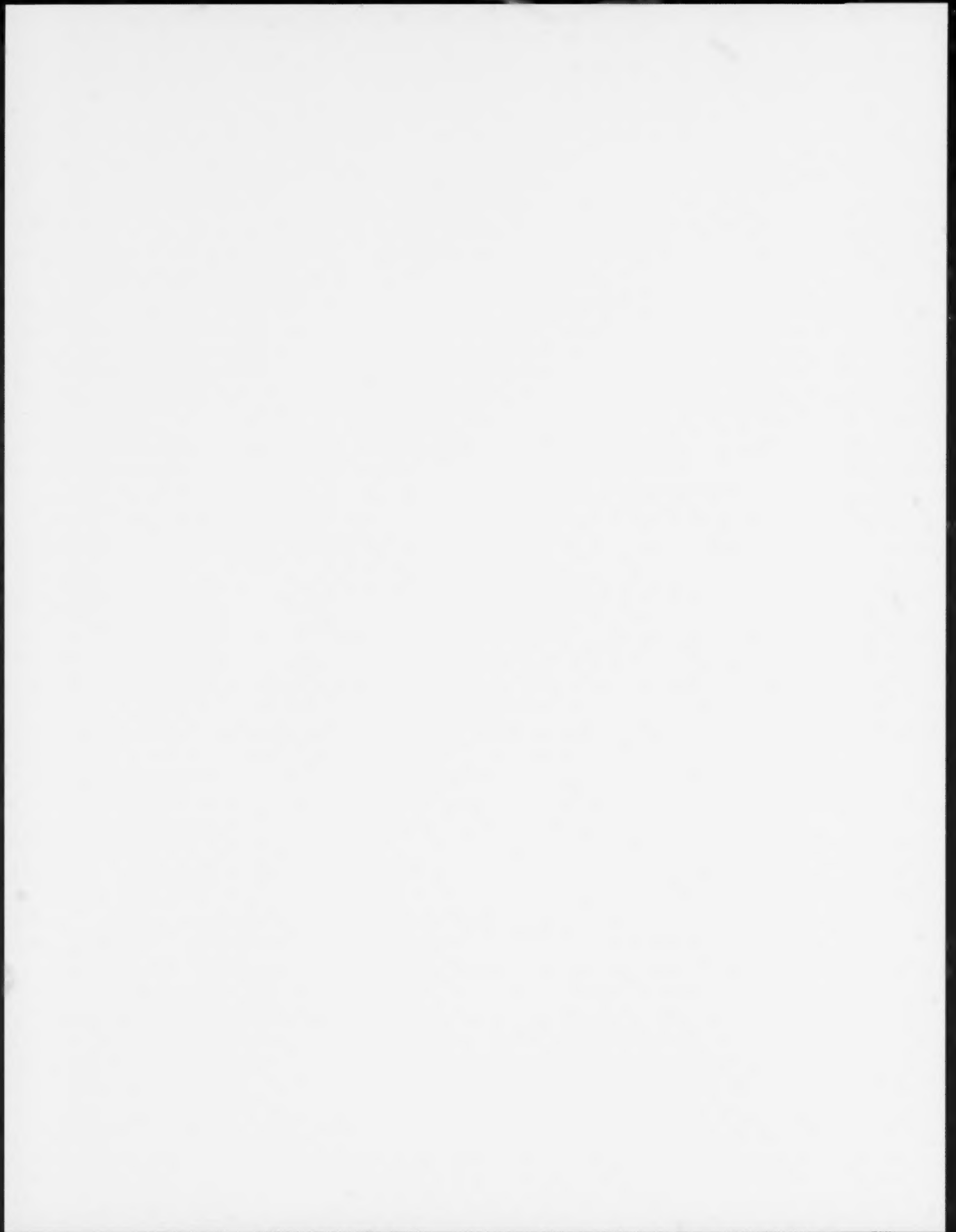


Table des matières

Points saillants	1
Introduction	3
Mandat et activités du ministère de l'Éducation du Yukon	3
Enseignement aux Premières nations du Yukon	5
Objet de la vérification	6
Observations et recommandations	7
Écoles publiques	7
Il faut mieux recenser, analyser et communiquer les résultats scolaires des élèves et instaurer les plans correctifs nécessaires	7
Le Ministère doit analyser davantage les données sur les sous-groupes et les problèmes concernant les résultats scolaires	12
Enseignement postsecondaire	14
Le Ministère doit évaluer l'efficacité de la transition entre l'école publique et les études postsecondaires	15
Le Collège du Yukon doit définir des indicateurs de rendement et faire rapport sur ses résultats	17
Il faut adopter une stratégie à l'égard du fonds pour la formation dans les collectivités	18
Services de soutien en éducation	20
Le Ministère doit améliorer ses processus et ses méthodes de planification	20
Les évaluations du rendement des enseignants doivent être effectuées en temps opportun	28
Il faut régulièrement exécuter des vérifications complètes des installations scolaires	29
Conclusion	31
À propos de la vérification	33
Annexe	
Tableau des recommandations	36





Les écoles publiques et l'enseignement postsecondaire

Ministère de l'Éducation du Yukon

Points saillants

Objet Le ministère de l'Éducation du Yukon est responsable de la prestation d'un enseignement public accessible dans les écoles primaires et secondaires du territoire. Il fournit également un enseignement postsecondaire, de la formation professionnelle et des services de placement en vue de préparer les Yukonnais à entrer sur le marché du travail. En 2007-2008, le Ministère a alloué 94 millions de dollars à l'enseignement primaire et secondaire (écoles publiques) et 28 millions de dollars à l'enseignement postsecondaire.

Nous avons examiné si la manière dont le Ministère conçoit et administre ses programmes aide les jeunes du Yukon à réussir leurs études primaires et secondaires et à effectuer la transition aux études postsecondaires. De plus, nous avons examiné la façon dont le Ministère répartit son personnel enseignant. Nous nous sommes également penchés sur les mécanismes de coordination et de reddition de comptes entre le Ministère et le Collège du Yukon, qui est financé par le Ministère.

Pertinence L'enseignement est essentiel au développement des citoyens et du Yukon dans son ensemble. Il est l'une des pierres angulaires de la réussite scolaire, professionnelle et personnelle et bénéficie directement à l'économie, à la société et au bien-être des citoyens. Des citoyens instruits sont mieux outillés pour répondre aux exigences de l'économie moderne et devenir des membres productifs, équilibrés et actifs de la société.

Constatations

- Le Ministère n'analyse pas régulièrement les données pertinentes pour cerner, divulguer et combler les lacunes importantes dans le rendement scolaire des élèves. Ainsi, selon les données de Statistique Canada pour la période terminée en 2005-2006, le Yukon a le troisième taux moyen le plus faible au Canada pour ce qui est de l'obtention de diplôme (moyenne calculée sur cinq ans). En outre, les données du Ministère indiquent qu'il existe un écart important entre le taux d'obtention de diplôme des élèves des Premières nations et celui des autres élèves du territoire. Le Ministère n'a cependant pas établi de plans d'action complets, assortis de cibles, pour surmonter les causes profondes de ces écarts.

- Le Ministère n'est pas en mesure de démontrer qu'il prépare efficacement les élèves à réussir la transition entre les études secondaires et l'enseignement postsecondaire, y compris la formation professionnelle. Le Ministère ne surveille pas les progrès réalisés par les élèves du territoire au sein des établissements d'enseignement postsecondaire.
- Le Ministère ne dispose pas d'un plan de gestion des ressources humaines, ni d'un profil de ses besoins en personnel, et ce, malgré le fait que le nombre d'inscriptions a diminué de 8 p. 100 au cours des cinq dernières années alors que le nombre d'enseignants a augmenté de 4 p. 100 et le nombre des autres membres du corps enseignant a augmenté de 14 p. 100. C'est donc dire que le Ministère ne peut pas dresser de tableau complet des ressources en enseignement et des ressources scolaires dont il aura besoin si le nombre d'inscriptions continue à diminuer.
- Le Ministère ne possède pas de plan directeur à long terme pour assurer une gestion efficace des installations scolaires et affronter des difficultés importantes, notamment le nombre croissant d'écoles vieillissantes qui doivent être rénovées. Dans le même temps, le taux d'inoccupation est élevé. Dans la seule ville de Whitehorse, on comptait quelque 3 879 inscriptions en 2007-2008 et presque autant de places vacantes. Faute d'un plan de gestion des installations qui tienne compte de l'état et de la capacité de chaque école, il est difficile pour le Ministère de planifier l'entretien, les réparations et la rénovation des écoles qui en ont le plus besoin.
- Le Ministère ne dispose pas d'un plan stratégique à long terme pour gérer les difficultés qu'il doit relever, notamment le vieillissement des écoles et la diminution du nombre d'inscriptions. En l'absence d'un plan stratégique à long terme, assorti d'objectifs précis et mesurables, il est difficile pour le Ministère de savoir s'il utilise ses ressources de manière optimale et s'il est en voie d'atteindre ses objectifs. Le Ministère ne dispose pas non plus d'un plan de gestion des risques pour recenser officiellement tous les risques qui pourraient l'empêcher d'atteindre ses objectifs — citons, entre autres, les changements démographiques et le règlement des revendications territoriales — et indiquer la façon dont il entend gérer ces risques.

Réaction du Ministère et du Collège du Yukon. Le Ministère de l'Éducation et le Collège du Yukon acceptent nos recommandations. Leurs réponses détaillées sont intégrées après chaque recommandation tout au long du rapport

Introduction

1. Aux termes de la Constitution, l'éducation relève de la compétence des gouvernements provinciaux et territoriaux. Les ministères de l'Éducation des provinces et des territoires organisent, fournissent et évaluent les services d'enseignement primaire et secondaire.
2. La *Loi sur l'éducation* du Yukon a été promulguée en 1990. Elle a été modifiée en 2002 afin de supprimer les articles visant les relations de travail et de les insérer dans une nouvelle loi intitulée *Loi sur les relations de travail dans le secteur de l'éducation*.

Mandat et activités du ministère de l'Éducation du Yukon

3. Le mandat du ministère de l'Éducation du Yukon consiste à fournir un enseignement accessible et de qualité à tous les élèves du territoire. Le Ministère a pour responsabilités premières de gérer le système d'enseignement public de la maternelle à la douzième année, de favoriser l'éducation aux adultes et d'encourager l'apprentissage continu.
4. Aux termes de la *Loi sur l'éducation*, le Ministère doit :
 - assurer aux élèves une éducation personnalisée de qualité « fondée sur l'égalité des chances »;
 - favoriser une plus grande participation des citoyens au système d'éducation;
 - encourager les élèves à devenir des citoyens productifs, responsables et autonomes du Yukon, du Canada et du monde.
5. Ces objectifs à long terme viennent appuyer la vision du Ministère, à savoir que tous les habitants du Yukon :
 - reconnaissent la valeur de l'apprentissage continu et désirent en tirer parti;
 - s'investissent pleinement dans leur collectivité;
 - possèdent les connaissances et les compétences nécessaires pour mener une vie utile, productive et enrichissante.
6. Afin d'atteindre le deuxième objectif établi, à savoir favoriser une plus grande participation des citoyens, la *Loi sur l'éducation* permet aux citoyens de participer au système d'éducation par le truchement des commissions scolaires, des conseils scolaires et des comités d'école. Le Yukon possède une commission scolaire, 26 conseils scolaires (investis d'une partie seulement des pouvoirs d'une commission) et

un comité d'école. Il faut savoir que le ministère de l'Éducation du Yukon exerce un contrôle plus direct sur divers éléments du système d'éducation que celui exercé par les ministères de l'Éducation des provinces. Ainsi, il est directement responsable des écoles et de l'embauche des enseignants, alors que cette responsabilité incombe aux commissions scolaires dans les provinces.

7. Doté d'un budget total de 137 millions de dollars pour l'exercice 2007-2008, le Ministère exerce ses activités par l'intermédiaire de trois directions : Écoles publiques, Enseignement postsecondaire et Services de soutien en éducation (voir la pièce 1).

8. **Direction des écoles publiques.** Le Ministère administre actuellement 28 écoles publiques, qui accueillent 4 964 élèves dans l'ensemble du territoire. La Direction des écoles publiques a dépensé 94 millions de dollars au cours de l'exercice 2007-2008. Elle est chargée d'assurer l'enseignement primaire, intermédiaire et secondaire,

Pièce 1 Trois directions mènent les activités du ministère de l'Éducation du Yukon

Organigramme du ministère de l'Éducation du Yukon



Apprentissage expérientiel — Acquisition d'expérience pratique dans le cadre du processus d'apprentissage en classe, dans la cour d'école et en plein air (par exemple, par le camping, la chasse, les activités scientifiques à l'extérieur).

ainsi que la gestion des programmes d'études pour les Premières nations, de l'enseignement du français, de l'enseignement aux élèves ayant des besoins spéciaux, de l'enseignement à domicile et de l'enseignement à distance. Le programme d'enseignement du Yukon se fonde sur celui de la Colombie-Britannique. Cependant, le Ministère y a apporté de légères modifications pour tenir compte des conditions, des possibilités et des besoins locaux. Il faut notamment mentionner l'**apprentissage expérientiel**, les initiatives en matière de lecture, d'écriture et de calcul, et les programmes culturels.

9. Direction de l'enseignement postsecondaire. La Direction de l'enseignement postsecondaire a dépensé 28 millions de dollars au cours de l'exercice 2007-2008. Elle assure la gestion, la promotion et le soutien de la formation et de l'éducation aux adultes ainsi que du perfectionnement de la main-d'œuvre. Le but de la Direction consiste à aider les jeunes à effectuer la transition au marché du travail ou aux études postsecondaires en leur fournissant de l'aide financière, des programmes de formation et des programmes en emploi. La Direction fournit également une aide financière au Collège du Yukon et met à la disposition de tierces parties des fonds pour répondre aux besoins de formation locaux. Même si le Yukon ne possède pas d'université, le Ministère verse une aide financière aux étudiants du Yukon qui poursuivent des études universitaires ailleurs au Canada.

10. Direction des services de soutien en éducation. La Direction des services de soutien en éducation a dépensé 15 millions de dollars au cours de l'exercice 2007-2008. Elle élabore les politiques du Ministère et fournit les ressources humaines et financières ainsi que des services de soutien administratif.

Enseignement aux Premières nations du Yukon

Premières nations — Terme qui désigne l'ensemble des Indiens du Canada, inscrits et non inscrits.

Indien inscrit — Terme couramment utilisé pour désigner une personne inscrite comme Indien en vertu de la *Loi sur les indiens*.

11. On compte, au Yukon, 14 **Premières nations**, qui représentent environ 25 p. 100 de la population du territoire. Ce sont des missionnaires, aidés financièrement par le gouvernement fédéral, qui ont introduit le mode d'enseignement occidental dans ces collectivités à la fin du 19^e siècle. À l'époque, la *Loi sur les Indiens* habilitait le gouvernement fédéral à fournir des services d'enseignement dans les écoles aux enfants des **Indiens inscrits**.

12. La responsabilité relative à l'éducation des enfants des Indiens inscrits a été cédée au gouvernement du Yukon en 1951. Lorsque le dernier pensionnat indien du Yukon a fermé ses portes, à la fin des années 1960, le gouvernement du Yukon a lancé une nouvelle politique d'intégration en matière d'éducation.

13. En 2005, le gouvernement du Yukon et le Conseil des Premières nations du Yukon ont créé le projet de réforme de l'éducation, dans un effort concerté d'accroître les possibilités d'apprentissage et de recommander des modifications au système d'éducation. En février 2008, après trois ans de consultation, les membres du projet de réforme de l'éducation ont publié leur rapport portant sur 35 enjeux et comprenant 207 recommandations. Dans l'ensemble, les recommandations visent à réduire l'écart de scolarisation entre les membres des Premières nations et les autres élèves. Selon le rapport, beaucoup d'Autochtones souhaitent préserver leur langue et leur culture, tout en veillant à ce que leurs enfants réussissent dans la société. Les fonctionnaires du Ministère ont précisé qu'ils avaient l'intention de mettre en œuvre certaines des recommandations dans le cadre du projet Nouveaux Horizons, annoncé dans le budget 2008-2009 du Yukon comme faisant partie d'une nouvelle stratégie en matière d'éducation.

14. En 2006, le Ministère a créé la Section des programmes et des partenariats avec les Premières nations au sein de la Direction des écoles publiques. Cette section a pour objectifs d'établir des relations productives avec les collectivités des Premières nations, d'améliorer les résultats des élèves des Premières nations et de favoriser une plus grande inclusion culturelle dans les écoles. Outre les programmes de langues des Premières nations, le Ministère met en place, par l'intermédiaire de cette section, de nouveaux programmes scolaires particuliers au Yukon destinés aux membres des Premières nations. Certains des cours destinés aux membres des Premières nations font l'objet de projets pilotes, mais il est trop tôt pour en évaluer la réussite.

Objet de la vérification

15. Notre objectif était de déterminer si le ministère de l'Éducation pouvait démontrer qu'il met efficacement en œuvre ses programmes d'enseignement destinés aux enfants du territoire dans les écoles publiques et qu'il possède un plan d'action complet pour combler tout écart de rendement et préparer comme il se doit les jeunes à poursuivre des études supérieures. Nous voulions également savoir si le Ministère pouvait démontrer qu'il avait recours à une planification stratégique adéquate pour la mise en œuvre des programmes d'éducation et qu'il avait mis en place un processus satisfaisant pour affecter le personnel enseignant en fonction des besoins.

16. La section intitulée **À propos de la vérification**, à la fin du rapport, fournit d'autres détails sur les objectifs, l'étendue, la méthode et les critères de la vérification.

Observations et recommandations

Écoles publiques

17. Afin de déterminer si le ministère de l'Éducation évalue de façon adéquate l'efficacité de ses programmes d'enseignement destinés aux enfants du Yukon, nous avons examiné les principaux processus qu'il a utilisés pour évaluer les résultats des élèves pendant la période de 2001-2002 à 2007-2008.

Il faut mieux recenser, analyser et communiquer les résultats scolaires des élèves et instaurer les plans correctifs nécessaires

18. Nous nous attendions à ce que le Ministère soit en mesure d'établir des indicateurs de rendement et de mesurer les résultats de l'ensemble des élèves du territoire et des principaux sous-groupes, notamment les élèves des Premières nations. L'établissement d'indicateurs de rendement valables (par exemple, les résultats aux épreuves uniques et le taux d'obtention de diplôme) et la surveillance des résultats obtenus par les élèves sont des moyens privilégiés que peut utiliser le Ministère pour évaluer l'efficacité de ses programmes, de ses services et de ses politiques. Nous nous attendions également à ce que le Ministère se fixe des buts, établisse des cibles et compare ses résultats à ceux d'administrations comparables. Enfin, nous nous attendions à ce qu'il surveille et communique les résultats obtenus pour ensuite combler les écarts et s'employer à assurer une amélioration continue des résultats.

19. À l'heure actuelle, les Services des évaluations et des renseignements sur les élèves compte un seul employé, en poste depuis moins d'un an. Cette personne est chargée de ce qui suit :

- coordonner les épreuves uniques;
- administrer le système de gestion de l'information sur les élèves;
- compiler les rapports et l'analyse des données des écoles publiques;
- émettre les relevés de notes et les diplômes de fin d'études.

20. **Épreuves uniques.** Le Ministère utilise deux types d'épreuve unique pour mesurer les résultats des élèves du Yukon et les comparer au sein du territoire et avec d'autres administrations du pays. Ces épreuves sont conçues pour mesurer de façon objective et uniforme les résultats et les progrès des élèves pour l'ensemble du système d'éducation.

- **Tests de rendement scolaire du Yukon.** Il s'agit de tests portant sur les arts du langage et les mathématiques que l'on fait passer

aux élèves de 3^e, de 6^e et de 9^e année. Le Ministère utilise les mêmes tests que l'Alberta et compare les résultats de ses élèves à ceux des élèves de cette province.

- **Examens provinciaux de la Colombie-Britannique.** Ces examens portent sur divers sujets. On les fait passer aux élèves de 10^e, de 11^e et de 12^e année. Le Ministère utilise les mêmes tests que ceux de la Colombie-Britannique et compare les résultats de ses élèves à ceux des élèves de cette province.

21. Le Ministère a établi deux cibles de rendement auxquelles il compare les résultats des épreuves uniques :

- 85 p. 100 des élèves devraient « réussir » les épreuves uniques en obtenant une note d'au moins 50 p. 100;
- 20 p. 100 des élèves devraient obtenir un rendement « excellent » avec une note de 80 p. 100 ou plus aux épreuves uniques.

22. Au cours de l'exercice 2006-2007, le Ministère a comparé les résultats obtenus dans 20 matières évaluées dans le cadre d'épreuves uniques (les tests de rendement scolaire du Yukon et les examens provinciaux de la Colombie-Britannique) à ses cibles de rendement. Les cibles ont été atteintes dans seulement 6 de ces 20 matières.

23. Nous avons constaté que, même si le Ministère a relevé et divulgué ces écarts de rendement dans les résultats des épreuves uniques, il n'a pas établi le seuil d'écart à partir duquel des mesures correctives s'imposaient. Ainsi, dans son rapport annuel de 2006-2007, le Ministère constate qu'il y a des écarts négatifs entre les élèves du Yukon et ceux de la Colombie-Britannique et de l'Alberta lorsque l'on compare les résultats moyens des épreuves uniques : de un à six p. 100 pour les tests de rendement scolaire du Yukon et de deux à sept p. 100 pour les examens provinciaux de la Colombie-Britannique. Par ailleurs, certains résultats des examens provinciaux de la Colombie-Britannique révèlent des écarts positifs, c'est-à-dire que les élèves yukonnais ont obtenu de meilleurs résultats que ceux de la Colombie-Britannique. Le rapport annuel n'indique cependant pas si le Ministère juge que les écarts négatifs sont importants ni si des mesures correctives ont été prises pour les combler.

24. À des fins de gestion interne, le Ministère a formulé des observations et des propositions générales en se fondant sur un résumé des résultats des tests de rendement scolaire du Yukon (par école). Un document semblable n'a pas été établi pour les écarts relevés dans les résultats des examens provinciaux de la Colombie-Britannique. Les résumés des tests de rendement scolaire du Yukon réalisés par

le Ministère sont distribués aux enseignants et aux directeurs d'école. Nous avons cependant constaté que ces rapports prodiguaient les mêmes conseils d'une année à l'autre, qu'ils ne contenaient que quelques observations et propositions générales, et qu'ils ne rendaient compte d'aucune analyse détaillée de la situation. Dans les cas où le Ministère a recommandé des mesures correctives, il n'a pas défini de plan d'action, ni déterminé si les mesures recommandées avaient eu un effet mesurable sur les résultats des épreuves ou si elles avaient permis de réduire les écarts.

25. Par ailleurs, les données du Ministère indiquent qu'il y a un écart négatif entre les résultats moyens obtenus par les élèves des Premières nations aux tests de rendement scolaire du Yukon et ceux des autres élèves du territoire. En 2006-2007, les écarts relevés variaient entre 11 et 21 p. 100. Nous avons constaté que, même si le Ministère avait recensé et communiqué ces écarts dans son rapport annuel, il ne l'avait pas fait pour les résultats des examens provinciaux de la Colombie-Britannique. Pourtant, en 2006-2007, des données ministérielles internes ont révélé que ces écarts variaient de zéro à 30 p. 100. De plus, le Ministère n'a pas fixé le seuil à partir duquel un écart est suffisamment important pour nécessiter une mesure corrective.

26. Les élèves du Yukon ont aussi participé au Programme pancanadien d'évaluation de 2007. Le Programme a été établi en vue d'évaluer la performance des élèves de l'ensemble du pays en lecture, en mathématiques et en sciences. Le **Conseil des ministres de l'Éducation (Canada)** fait passer les épreuves à tous les élèves du pays. Selon le Rapport de l'évaluation des élèves de 13 ans en lecture, mathématiques et sciences du Programme pancanadien d'évaluation de 2007 (PPCE-13), les élèves du Yukon se sont classés au dernier rang en sciences et à l'avant-dernier rang en mathématiques à l'échelle nationale. Les élèves yukonnais ont mieux fait en lecture, mais ils se situent tout de même en deçà de la moyenne nationale. Le Yukon est le seul territoire à avoir pris part à cette évaluation.

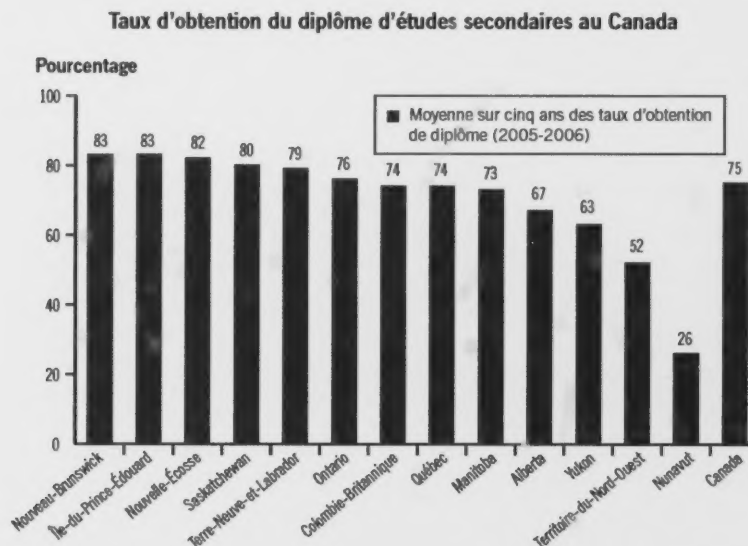
27. **Taux d'obtention de diplôme.** L'obtention d'un diplôme de 12^e année permet aux élèves de mieux se préparer au travail et à la vie en société. Nous avons constaté que le Ministère ne compare pas les taux d'obtention de diplôme des élèves yukonnais avec ceux des élèves d'autres administrations semblables. De plus, le Ministère ne fixe pas de taux cible en matière d'obtention de diplôme pour l'ensemble des élèves du territoire ni pour les sous-groupes clés, comme les élèves des Premières nations.

Créé en 1967, le **Conseil des ministres de l'Éducation (Canada)** sert de cadre aux ministères de l'Éducation provinciaux et territoriaux pour leur permettre de collaborer, de représenter le pays lors d'événements internationaux liés à l'éducation et d'entretenir des relations avec les ministères fédéraux.

28. Ainsi, le Ministère pourrait s'inspirer des taux d'obtention de diplôme d'administrations canadiennes semblables pour fixer un taux cible pour le Yukon. Lorsque nous avons résumé les données de Statistique Canada, nous avons constaté que le taux moyen d'obtention, sur cinq ans, du diplôme d'études secondaires pour l'ensemble du Canada était de 75 p. 100, alors que le taux moyen du Yukon était de 63 p. 100. Il s'agit là du troisième taux le plus faible du pays (voir la pièce 2).

29. Selon les données non publiées de son système de gestion de l'information sur les élèves, le Ministère calcule le taux d'obtention du diplôme d'études secondaire sur une période de six ans, contrairement à la méthode appliquée par Statistique Canada. Selon le système, le taux d'obtention de diplôme des élèves des Premières nations avoisinerait 40 p. 100 et le taux des autres élèves yukonnais dépasserait tout juste 65 p. 100 (voir la pièce 3). Ces renseignements pertinents devraient être pris en compte au moment d'établir les taux cibles en matière d'obtention de diplôme aux fins des évaluations du rendement.

Pièce 2 Selon Statistique Canada, le Yukon a le troisième taux le plus bas du Canada en matière d'obtention de diplôme.



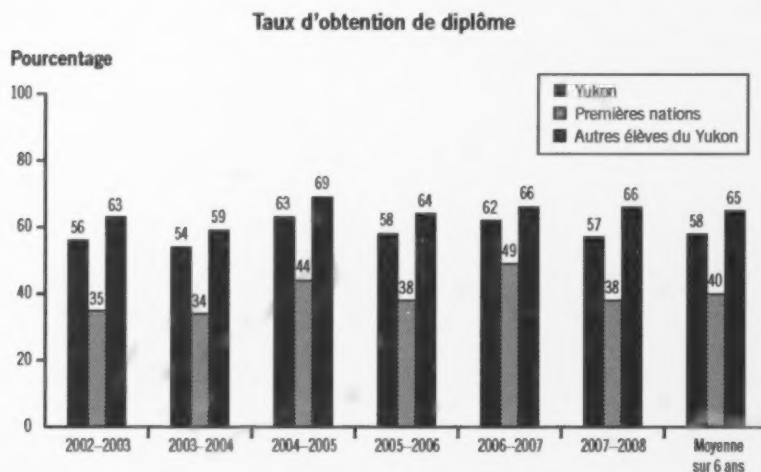
Source : Tableau établi à partir du rapport de Statistique Canada intitulé *Indicateurs sommaires des écoles publiques pour les provinces et territoires pour 2005-2006*. Nous avons calculé une moyenne sur cinq ans d'après les résultats annuels de Statistique Canada (non vérifiés).

Élèves ayant la possibilité d'obtenir leur diplôme — Les élèves entrant en 12^e année qui sont inscrits à des cours qui, une fois réussis, leur permettront d'obtenir un diplôme.

30. Nous avons constaté que le Ministère ne précise pas le seuil à partir duquel l'écart dans les taux d'obtention de diplôme est jugé important. Il n'analyse pas non plus les causes de ces écarts, ni ne définit de plans d'action, assortis de mesures correctives, pour les combler.

31. Nous avons observé que dans son rapport annuel le Ministère publie des taux d'obtention de diplôme exprimés sous forme de pourcentage des **élèves ayant la possibilité d'obtenir leur diplôme**. Nous avons calculé le taux moyen d'obtention possible de diplôme, sur cinq ans, en nous basant sur les données fournies dans le rapport annuel du Ministère. Nous avons ainsi obtenu un taux moyen d'obtention de diplôme, sur cinq ans, de 92 p. 100 pour l'ensemble des élèves du Yukon et de 89 p. 100 pour les élèves des Premières nations. Ces taux sont beaucoup plus élevés que les taux réels d'obtention de diplôme établis selon les données du système de gestion de l'information sur les élèves du Ministère (58 p. 100 pour l'ensemble des élèves du Yukon et 40 p. 100 pour les élèves des Premières nations). C'est donc dire que les taux publiés dans le rapport annuel du Ministère induisent en erreur.

Pièce 3 Les données du Ministère de l'Éducation indiquent que le taux d'obtention de diplôme des élèves des Premières nations est inférieur à celui des autres élèves du Yukon.



Source : Taux d'obtention de diplôme, sur six ans, selon le ministère de l'Éducation du Yukon. Nous avons établi le diagramme à partir des données du Ministère (non vérifiées).

Le Ministère doit analyser davantage les données sur les sous-groupes et les problèmes concernant les résultats scolaires

32. Le Ministère pourrait utiliser les données existantes sur le rendement scolaire ou recueillir d'autres données afin d'évaluer l'efficacité du système d'éducation au Yukon. Grâce à des renseignements sur les sous-groupes d'élèves, le Ministère pourrait déterminer s'il dispose de mesures de soutien et de programmes adaptés pour favoriser la réussite de tous les élèves. Nous avons constaté que le Ministère ne recueille pas adéquatement de données pertinentes, ne mesure pas les écarts de rendement, n'élabore pas de plans d'action, ni ne communique les résultats des épreuves uniques pour les principaux sous-groupes d'élèves, comme les élèves des Premières nations, ceux inscrits dans les programmes d'éducation spéciale et les programmes d'enseignement individualisé, ainsi que les élèves à risque. Les seuls résultats qui sont communiqués dans le rapport annuel du Ministère concernent les tests de rendement scolaire du Yukon pour les élèves des Première nations. Le Ministère pourrait mieux évaluer l'efficacité du système d'éducation s'il disposait d'analyses complémentaires sur les secteurs suivants.

33. **Enseignement individualisé.** De nombreux facteurs influent sur la réussite scolaire, notamment le système d'éducation en soi, divers facteurs économiques et sociaux, ainsi que l'état de santé des étudiants. Les élèves qui éprouvent des difficultés d'apprentissage peuvent suivre un programme d'enseignement individualisé (PEI), avec le consentement écrit de leurs parents. En 2007-2008, 866 étudiants (17 p. 100 de tous les élèves yukonnais) suivaient un PEI.

34. Nous avons constaté que le Ministère n'évalue pas officiellement les progrès réalisés par les élèves relativement à leur PEI et que seulement 17 p. 100 de ces élèves avaient subi les épreuves uniques au cours de l'exercice 2007-2008. Par conséquent, le Ministère ne dispose pas d'une méthode établie pour évaluer les progrès scolaires de ces élèves. Par ailleurs, le Ministère applique la politique du ministère de l'Éducation de la Colombie-Britannique, qui prévoit que pour obtenir un diplôme, les élèves doivent se soumettre à cinq examens écrits normalisés de la province : arts du langage, sciences et mathématiques de 10^e année, arts du langage de 12^e année, et soit sciences humaines de 11^e année ou sciences humaines de 12^e année. Étant donné que les élèves qui ne subissent pas ces examens ne peuvent pas obtenir de diplôme, cette politique a des répercussions sur les taux d'obtention de diplôme au Yukon.

Élèves à risque — Élèves qui éprouvent de la difficulté à s'investir dans leur apprentissage en raison d'un certain nombre de facteurs, et qui ont besoin d'interventions ciblées pour apprendre efficacement.

35. Élèves à risque. Le Ministère a mis en œuvre diverses initiatives pour aider les **élèves à risque** à réussir, notamment :

- une école alternative avec un mode d'apprentissage individualisé;
- des programmes d'aptitude à la vie quotidienne et d'éducation sur le terrain;
- des programmes pour les parents adolescents;
- des programmes destinés aux jeunes contrevenants pour les élèves plus âgés.

36. Le Ministère produit un rapport annuel sur le profil des élèves de maternelle, qui vise à identifier ceux qui sont susceptibles de connaître des problèmes de lecture, d'écriture ou de calcul en première année. Le rapport annuel sur le profil des élèves de maternelle de 2006-2007 concluait que 34 p. 100 des élèves se classaient dans la catégorie à risque.

37. Nous avons constaté que le Ministère ne connaît pas le taux de décrochage scolaire pour les élèves à risque et qu'il n'a pas fixé de cible pour le réduire. Le Ministère ne peut donc pas démontrer que les élèves à risque bénéficient des programmes et des mesures de soutien appropriés ni que ces programmes sont efficaces.

38. Absentéisme. Malgré le fait que l'absentéisme peut nuire aux chances de réussite des élèves, nous avons constaté que le Ministère n'a établi aucune cible pour améliorer les taux d'assiduité. Au cours des cinq dernières années, l'absentéisme a augmenté de 31 p. 100 pour l'ensemble des élèves du territoire — passant de 16 jours, en moyenne, à 21 jours en moyenne par élève. L'absentéisme est plus important chez les élèves des régions rurales et des Premières nations. Les représentants du Ministère nous ont indiqué que le nombre d'élèves à risque entrant dans le système, de la maternelle à la 12^e année, et l'augmentation générale du taux d'absentéisme auront des effets directs à la fois sur les résultats des épreuves uniques et sur les taux d'obtention de diplôme.

39. Recommandation. Le ministère de l'Éducation devrait :

- fixer des cibles de rendement pour l'ensemble des élèves du Yukon et, dans la mesure du possible, pour tous les principaux sous-groupes d'élèves;
- déterminer les données sur le rendement scolaire qu'il doit recueillir;
- analyser les données pour cerner les tendances clés et les écarts de rendement importants;

- définir des plans d'action exhaustifs visant les écarts importants et les sous-groupes concernés;
- présenter, dans son rapport annuel, de l'information sur les tendances clés, les écarts de rendement importants et les résultats des mesures prises pour améliorer les résultats scolaires.

Réponse du Ministère. *Recommandation acceptée.*

Le Ministère examine actuellement un nouveau système de collecte de données et de gestion de l'information sur les élèves qui facilitera la gestion et la surveillance des données sur le rendement scolaire, de l'information sur les élèves et de la communication de rapports.

Le Ministère élabore actuellement un cadre d'évaluation des élèves de la maternelle jusqu'en 12^e année qui contribuera à l'analyse des tendances clés et des écarts de rendement.

Enseignement postsecondaire

40. Dans son plan annuel de 2008-2009, le Ministère a indiqué que son principal objectif était de faciliter la transition entre les différents niveaux d'éducation, la formation et le monde du travail et d'accroître les possibilités qui s'offrent aux élèves du Yukon de poursuivre une formation au niveau postsecondaire.

41. Le Collège du Yukon est financé par le ministère de l'Éducation. Pour l'année qui s'est terminée le 30 juin 2007, le Ministère a versé au Collège 14,9 millions de dollars et fourni des services gratuits, d'une valeur de 2,5 millions de dollars, y compris l'accès à des bâtiments. Un accord de financement de base et une lettre d'entente entre le ministre de l'Éducation et le Collège du Yukon définissent les obligations redditionnelles et les rapports hiérarchiques entre le ministre de l'Éducation, le Ministère et le Collège.

42. Le Collège du Yukon est le seul établissement d'enseignement postsecondaire au Yukon. En 2007-2008, il accueillait 511 étudiants à temps plein et 4 649 étudiants à temps partiel. Le Collège du Yukon possède trois divisions :

- La division des études professionnelles offre des programmes en gestion, en santé et en services sociaux, ainsi que dans les métiers et la technologie.
- La division des arts et des sciences offre des cours universitaires de première et de deuxième année aux étudiants qui tentent d'obtenir un diplôme universitaire ou un certificat ou un diplôme du Collège du Yukon.

- La division des études préparatoires offre aux étudiants une formation de préparation aux études collégiales ou à une formation professionnelle, et des cours d'enseignement de base aux adultes, afin de leur permettre de réussir les cours de niveau secondaire nécessaires pour poursuivre des études supérieures, y compris une formation professionnelle ou un stage d'apprentissage.

Le Ministère doit évaluer l'efficacité de la transition entre l'école publique et les études postsecondaires

43. Nous avons examiné les programmes et les processus du Ministère pour favoriser la transition. Nous nous attendions à ce que le Ministère soit en mesure de démontrer qu'il facilite efficacement le passage des élèves de l'école publique aux études postsecondaires, y compris la formation professionnelle et les stages d'apprentissage. Cela est important, car le Yukon a besoin de travailleurs qualifiés et bien formés pour préserver une économie forte.

44. Nous avons interviewé le personnel du Ministère et du Collège du Yukon ainsi que des tierces parties. Nous avons examiné les données et les rapports ministériels, les programmes et les directives, les rapports de tiers, les comptes rendus, les lois, ainsi que les données et les rapports du Collège du Yukon.

45. **Résultats des études postsecondaires.** Le fait de surveiller la progression des élèves qui quittent l'école publique peut aider le Ministère à évaluer si le système d'éducation public a adéquatement préparé les élèves à poursuivre des études postsecondaires et à s'intégrer au marché du travail.

46. Nous avons constaté que le Ministère ne recense pas ni ne recueille de données qui lui permettraient de déterminer si les élèves réussissent la transition entre l'école publique et les établissements d'enseignement postsecondaire (y compris ceux qui offrent une formation professionnelle ou un enseignement aux adultes) ou le marché du travail (y compris les stages). Il peut être difficile de suivre le parcours des élèves après la douzième année étant donné que certains d'entre eux quittent le territoire pour travailler ou poursuivre des études postsecondaires. Toutefois, l'obtention de diplômes d'études collégiales ou de diplômes universitaires par les anciens élèves du territoire peut être considérée comme un indicateur clé pour mesurer le succès du système d'éducation public. Le fait de surveiller la progression des élèves au niveau des études postsecondaires permettrait au Ministère de déterminer s'il facilite la transition entre le système public et les études postsecondaires.

47. Recommandation. Le Ministère de l'Éducation devrait examiner la faisabilité de surveiller la progression des élèves du territoire qui s'intègrent au marché du travail ou poursuivent des études postsecondaires. Cela lui permettrait d'évaluer les résultats de ses programmes et politiques qui visent à aider les élèves à effectuer la transition entre les écoles publiques et les établissements d'enseignement postsecondaire ou le marché du travail.

Réponse du Ministère. Recommandation acceptée.

Le Ministère poursuivra ses discussions avec le Bureau des statistiques du Yukon et le Collège du Yukon pour évaluer la possibilité de suivre les progrès des élèves sur le marché de l'emploi ainsi que dans les études postsecondaires. Ce travail devrait se terminer d'ici à la fin de l'exercice 2009-2010.

48. Coordination avec le Collège du Yukon. Alors que le Ministère ne surveille pas le parcours des élèves une fois qu'ils ont quitté le système d'éducation public, nous avons constaté que, selon les données du Collège, en 2006-2007, 32 p. 100 des étudiants à temps plein du Collège du Yukon étaient inscrits dans la division des études préparatoires. Les étudiants choisissent ce programme s'ils se trouvent dans l'une des situations suivantes :

- ils ne possèdent pas les compétences de base en lecture, écriture et mathématiques;
- ils n'ont pas terminé leurs études secondaires;
- ils doivent améliorer leur instruction pour pouvoir suivre des études supérieures ou une formation professionnelle.

49. Nous avons constaté que le Collège ne surveille pas les progrès réalisés par les étudiants inscrits en études préparatoires. Il y a certes des données sur ces étudiants, mais aucun rapport n'a été établi ou analysé en vue de déterminer le temps qu'il faut à ces étudiants pour réussir le programme et s'ils poursuivent et terminent par la suite des études au niveau collégial ou universitaire. Par ailleurs, le Collège ne compare pas ces données avec celles d'établissements semblables, et il n'établit pas non plus de données de référence.

50. Recommandation. Le ministère de l'Éducation devrait coordonner ses efforts avec ceux du Collège du Yukon pour cerner les causes profondes du manque de préparation des élèves à la transition entre les études de niveau secondaire et les études postsecondaires et, dans la mesure du possible, s'y attaquer.

Réponse du Ministère. Recommandation acceptée.

Le Ministère a rencontré les représentants du Collège du Yukon pour entamer des discussions sur l'état de préparation des élèves et la possibilité de collaborer en vue de donner suite au rapport final intitulé « Une vision, plusieurs voies — Processus de programmation des écoles secondaires ». Le rapport recommande une plus grande flexibilité des programmes et une amélioration des plans d'études individualisés qui visent l'obtention d'un diplôme et le passage aux études postsecondaires ou à la formation professionnelle.

Réponse du Collège du Yukon. *Le Collège accepte cette recommandation. Le Collège et le Ministère ont déjà établi un comité pour étudier cette question.*

51. Recommandation. Le Collège du Yukon devrait communiquer de l'information sur les progrès réalisés par les élèves inscrits en études préparatoires afin de contribuer à évaluer le succès du programme.

Réponse du Collège du Yukon. *Le Collège accepte cette recommandation et définira un plan d'action approprié pour les étudiants inscrits dans cette division.*

Le Collège du Yukon doit définir des indicateurs de rendement et faire rapport sur ses résultats

52. Nous avons aussi examiné les processus d'établissement de rapports et de reddition de comptes du Collège du Yukon. Nous nous attendions à ce que le mandat, les rôles et les responsabilités du Collège du Yukon soient clairement définis. Nous avons examiné le rapport annuel du Collège, son budget, ses états financiers vérifiés et les statistiques annuelles sur les inscriptions. Nous avons aussi étudié la lettre d'entente entre le ministre de l'Éducation et le Collège du Yukon.

53. La lettre d'entente stipule que le Collège est tenu de présenter un plan triennal de programmes et de services et des plans annuels au ministre. En outre, le Collège doit rendre compte de ses objectifs stratégiques, de la réalisation des objectifs, et de tout autre résultat obtenu.

54. La lettre d'entente donne également la possibilité au sous-ministre, pour le compte du ministre, d'examiner le plan triennal de programmes et de services et le plan annuel du Collège. Nous nous attendions à ce que ces plans comportent des objectifs stratégiques pour chacun des programmes du Collège et indiquent les ressources, les budgets, les calendriers et les méthodes de prestation des programmes qui permettraient d'atteindre ces objectifs. Cependant, nous avons constaté que le Collège a pour pratique d'utiliser son budget comme plan annuel. Or, le budget renferme peu d'éléments d'un plan annuel.

55. Le Collège du Yukon rend compte de ses activités au ministre au moyen de son rapport annuel, de ses états financiers vérifiés et de ses statistiques annuelles sur les inscriptions. Nous nous attendions à ce que le Collège intègre ses buts, ses objectifs et ses cibles dans son rapport annuel. Nous avons cependant constaté que, vu que le Collège n'a pas défini d'indicateurs de rendement précis, son rapport annuel ne contient aucune information sur les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs stratégiques. Nous avons aussi constaté que, même si le mandat et les rôles et responsabilités du Collège avaient été bien définis, les obligations redditionnelles et les rapports hiérarchiques entre le ministre et le Collège du Yukon pourraient être renforcés.

56. **Recommandation.** Le Collège du Yukon devrait établir des indicateurs de rendement assortis de cibles et d'attentes précises. Il devrait également présenter des rapports au ministre et aux Yukonnais sur les progrès qu'il a réalisés pour atteindre ces cibles et répondre à ces attentes ainsi que sur les résultats des mesures qu'il a prises.

Réponse du Collège du Yukon. Le Collège accepte de concevoir et de mettre en œuvre un cadre de reddition de comptes qui comportera des indicateurs de rendement dans le souci de respecter l'exigence du gouvernement de renforcer la reddition de comptes et la transparence. Le plan stratégique de 2008-2013, qui comporte 6 orientations stratégiques, 22 objectifs et 54 résultats attendus, constitue le fondement d'une telle reddition de comptes. Le plan d'action approuvé par le conseil d'administration du Collège (réunion des 12 et 13 décembre 2008) traite de ces résultats attendus et prévoit une surveillance des progrès sur une base régulière.

Il faut adopter une stratégie à l'égard du fonds pour la formation dans les collectivités

57. Le fonds pour la formation dans les collectivités contribue à répondre aux besoins des Yukonnais en matière de formation. Le fonds finance des projets dans les secteurs des métiers et de la technologie, de l'alphabétisation, du développement de compétences de base pour l'intégration au marché du travail, de même que des initiatives dans le secteur du patrimoine. Ces projets visent à aider les Yukonnais à se préparer à l'évolution de l'économie et aux possibilités d'emploi dans un marché du travail en mutation.

58. Le fonds pour la formation dans les collectivités accorde à ces dernières des **contributions** qui leur permettent d'élaborer et de mettre en œuvre une formation axée sur les possibilités d'emploi dans leur région. Ces contributions peuvent cibler des collectivités ou

Contributions — Paiements de transfert conditionnels versés à des personnes ou à des organisations, basés sur une entente de contribution et assujettis à une vérification et à des exigences en matière de rapport.

des industries particulières en finançant des projets de formation qui aident le secteur privé à combler ses besoins en main-d'œuvre qualifiée. Le Ministère a signé des ententes de contribution à court et à long terme avec environ 40 organismes communautaires au titre du fonds pour la formation dans les collectivités. Au cours de l'exercice 2007-2008, le Ministère a administré des ententes de contribution totalisant près de 1,4 million de dollars.

59. Nous nous attendions à ce que le Ministère ait adopté une stratégie clairement structurée pour répartir le financement destiné à la formation dans les collectivités, et à ce qu'il effectue des examens réguliers du programme et exerce une surveillance étroite des fonds pour obtenir l'assurance qu'ils sont dépensés conformément aux ententes de contribution.

60. Nous avons constaté que le Ministère ne pouvait pas prouver qu'il avait une stratégie détaillée pour allouer les fonds ni qu'il avait réalisé des examens pour déterminer si les fonds étaient dépensés de manière efficace, économique et efficiente. La plus récente stratégie en matière de formation du Yukon a été élaborée en 1998 et n'a pas été mise à jour depuis.

61. Nous avons examiné le processus de surveillance pour 20 ententes de contribution relatives au fonds pour la formation dans les collectivités. Aux termes de ces ententes, les organisations qui bénéficient d'une aide financière sont tenues de présenter au Ministère divers rapports financiers et rapports de projet. Nous avons constaté qu'il était difficile, dans certains cas, de surveiller la conformité aux ententes, car les modalités et les exigences en matière de rapport n'étaient pas clairement définies. Par ailleurs, le Ministère n'a effectué aucun suivi visant les rapports manquants, incomplets ou erronés.

62. Recommandation. Le Ministère de l'Éducation devrait élaborer une stratégie détaillée de gestion des fonds destinés à la formation dans les collectivités. Les ententes de contribution devraient être assorties de modalités précises, et être examinées, gérées et surveillées de manière adéquate.

Réponse du Ministère. *Recommandation acceptée.*

Le Ministère, en consultation avec les intervenants du domaine, élabore en ce moment une stratégie de formation sur dix ans qui répondra à la nécessité de coordonner les besoins en formation et les programmes de formation, ainsi que de combler les lacunes en matière de formation pour les dix prochaines années.

Cette stratégie, qui renferme un plan d'action et un volet d'évaluation, visera les insuffisances qui affaiblissent actuellement la gestion des fonds affectés à la formation dans les collectivités, y compris le processus de surveillance.

Depuis juillet 2007, de nouveaux systèmes de surveillance ont été instaurés en vue de surveiller toutes les ententes de contribution.

Services de soutien en éducation

Le Ministère doit améliorer ses processus et ses méthodes de planification

63. La planification stratégique est un outil de gestion axé sur l'avenir qui aide les ministères à fixer des objectifs et des priorités et à établir un plan pour atteindre ces objectifs. Elle permet également aux ministères de déterminer comment ils affecteront les ressources et leur donne la perspective nécessaire pour adapter leur orientation en fonction de l'évolution du contexte.

64. Nous nous attendions à ce que le ministère de l'Éducation du Yukon dispose d'un plan stratégique complet, caractérisé par une orientation claire et assorti de buts et d'objectifs précis et mesurables. Dans le cadre du processus de planification stratégique, nous nous attendions également à ce que le Ministère ait recensé, évalué, atténué et communiqué les risques importants qui pèsent sur l'atteinte de ses buts et objectifs.

65. De plus, nous nous attendions à ce que le Ministère dispose de plans ciblés pour gérer ses principales ressources, notamment ses ressources humaines et matérielles, ainsi que de plans pour chaque école. Ces plans devraient être liés au plan stratégique global du Ministère et y être conformes.

66. **Planification stratégique exhaustive.** Le manuel d'administration financière du gouvernement du Yukon exige que chaque ministère établisse un plan stratégique pour encadrer ses activités et faciliter la reddition de comptes, en permettant d'évaluer les résultats obtenus par rapport aux plans. Le Ministère doit être en mesure de recueillir, d'analyser et d'interpréter des données afin de gérer efficacement ses activités et de mesurer son rendement dans divers secteurs. L'établissement d'objectifs et la mesure des résultats sont aussi essentiels afin de déterminer si le Ministère atteint les buts qu'il s'est fixés et remplit son mandat en vertu de la *Loi sur l'éducation*.

67. Nous avons examiné les plans à court et à long terme et les processus de planification du Ministère. Dans son plan annuel, le Ministère présente ses buts stratégiques, ses objectifs, ses activités, sa vision, son mandat, ses responsabilités et ses valeurs. En outre,

Budget principal des dépenses — Le budget du gouvernement du Yukon, qui constitue un plan financier officiel qui :

- illustre les objectifs du gouvernement;
- indique le montant et les sources des fonds que le gouvernement recevra ainsi que les dépenses gouvernementales proposées;
- sert de base pour l'autorisation des dépenses et de cadre pour le suivi et l'évaluation du rendement.

Plan d'immobilisations — Un plan, sur cinq ans, pour préserver les actifs matériels, comme les immeubles, les terrains, les véhicules, l'équipement, les ordinateurs et les améliorations locatives.

Gestion des risques — Méthodes appliquées en vue de gérer l'incertitude entourant les événements à venir et l'incidence possible des risques cernés.

le **budget principal des dépenses** comprend les objectifs du Ministère et des programmes. Nous avons examiné le degré d'harmonisation entre les principaux documents de planification.

68. Nous avons constaté que les objectifs des principaux documents de planification ne concordaient pas tous. De plus, dans son rapport annuel, le Ministère n'indique pas la mesure dans laquelle les objectifs établis dans ses rapports antérieurs ont été atteints. Nous avons aussi constaté que le Ministère possédait un **plan d'immobilisations** quinquennal, mais que le reste de ses ressources financières étaient affectées annuellement. L'information sur le budget et les dépenses réelles figure dans le budget principal des dépenses annuelles et dans les rapports financiers mensuels du Ministère, ainsi que dans les comptes publics du gouvernement du Yukon.

69. Même si le ministère de l'Éducation possède certains éléments d'un plan stratégique dans divers documents, il ne dispose pas, dans l'ensemble, d'un plan stratégique à long terme complet.

70. **Recommandation.** Le Ministère de l'Éducation devrait définir un plan stratégique à long terme complet, assorti d'une orientation claire et de buts et d'objectifs précis et mesurables.

Réponse du Ministère. Recommandation acceptée.

Le Ministère applique actuellement le processus de planification du gouvernement du Yukon. Il a révisé son rapport annuel de 2007-2008 pour mieux harmoniser les buts et objectifs stratégiques et son mandat. Le Ministère continuera d'élargir le plan ministériel actuel en y intégrant des indicateurs de rendement pertinents, et d'harmoniser en continu l'affectation des ressources avec les objectifs stratégiques et le mandat du Ministère.

71. **Identification et gestion des risques.** Nous avons examiné les méthodes de **gestion des risques** du Ministère. Nous nous attendions à ce que le Ministère puisse démontrer qu'il recense, mesure, atténue et communique les risques importants. La gestion des risques est importante, car elle permet au Ministère de maintenir les risques à un niveau qui est acceptable compte tenu de la nature de ses activités.

72. Le Ministère recense les risques de manière ponctuelle, mais il ne possède pas de plan de gestion intégrée des risques. Étant donné que le Ministère ne recense pas officiellement les risques, il est difficile de déterminer s'il connaît tous les risques graves et potentiels qui doivent être gérés. Parmi les risques susceptibles de nuire à la capacité

du Ministère de remplir son mandat et de réaliser ses objectifs, il faut mentionner entre autres :

- les changements démographiques;
- l'évolution du nombre d'inscriptions;
- les lacunes dans l'information utilisée pour prendre les décisions;
- les changements touchant le personnel;
- le vieillissement des installations;
- les changements de nature politique et législative;
- les problèmes sociaux et économiques;
- les répercussions du règlement des revendications territoriales;
- l'impact de problèmes touchant l'environnement, la santé et la sécurité.

73. Certains risques peuvent avoir un effet considérable sur les activités du Ministère. Le règlement des revendications territoriales et les ententes d'autonomie gouvernementale pourraient avoir une grande incidence sur la compétence en matière d'enseignement pour les Premières nations.

74. À ce jour, 11 des 14 Premières nations du Yukon ont conclu des ententes d'autonomie gouvernementale. Ces Premières nations ont la compétence nécessaire pour assurer la prestation des services d'enseignement à leurs citoyens et peuvent négocier la façon de répartir et de partager la responsabilité visant la conception, l'exécution et l'administration des programmes (y compris les programmes d'enseignement) mis en œuvre sur leur territoire traditionnel. Plusieurs Premières nations du Yukon ont indiqué qu'elles souhaitaient négocier des ententes sur le transfert de programmes et de services dans le domaine de l'enseignement. Un tel transfert pourrait avoir une incidence sur les inscriptions dans les écoles du Ministère, en particulier dans les régions rurales.

75. Dans l'ensemble, nous avons constaté que le Ministère ne procède pas à une évaluation des risques qui précise chaque risque, ses répercussions possibles et la façon dont il compte le gérer. Nous avons observé que le Ministère atténue les risques au fur et à mesure qu'ils se manifestent, mais qu'il ne les atténue pas ni ne les fait connaître de manière complète et proactive. Cela signifie que le Ministère ne sait pas s'il a bien tenu compte de tous les risques importants associés à ses programmes et services d'enseignement, ni s'il affecte ses ressources aux bons secteurs.

76. Recommandation. Dans le cadre du processus de planification stratégique, le Ministère de l'Éducation devrait élaborer un plan de gestion intégrée des risques qui recense les principaux risques auxquels il doit faire face et qui décrive les mesures à prendre pour les atténuer. Ces renseignements devraient être communiqués au personnel compétent pour que des efforts soient faits en permanence afin de recenser, de gérer et de faire connaître les risques importants.

Réponse du Ministère. *Recommandation acceptée.*

Le ministère de l'Éducation poursuivra les discussions avec ses partenaires du secteur de l'éducation et les ministères du gouvernement du Yukon concernés en vue de recenser les risques qui sont inhérents à l'enseignement et les mesures qui doivent être prises pour les atténuer. Cette information servira à définir un plan complet de gestion des risques. Un résumé du plan de gestion des risques sera intégré au rapport annuel du Ministère, dans la section intitulée « Analyse du contexte ».

Le projet de gestion des risques mené en collaboration avec le ministère de la Voirie et des Travaux publics (avec l'aide du bureau du Conseil exécutif) contribuera à constituer le cadre et le contenu des prochaines évaluations.

77. Plans d'école. La *Loi sur l'éducation* définit un plan d'école comme un plan préparé pour chaque école par la direction de l'école. Ce plan doit comprendre les objectifs de l'école, les priorités en matière d'enseignement, la liste des cours par année d'enseignement, les méthodes d'évaluation, le budget recommandé, les besoins en personnel et tout autre renseignement pertinent pour le bon fonctionnement de l'école. Les enseignants et le directeur d'école ont le droit de participer à l'élaboration du plan d'école. Les commissions et les conseils scolaires peuvent examiner, modifier et approuver le plan d'école. La *Loi sur l'éducation* ne précise pas la fréquence de préparation des plans d'école ni ne définit les processus d'examen et de rétroaction.

78. Nous nous attendions à ce que le Ministère puisse démontrer qu'il a fait preuve de transparence et qu'il s'est acquitté de ses responsabilités dans le cadre du processus d'établissement des plans d'école, notamment en communiquant ses commentaires et observations sur les plans aux écoles, aux commissions et aux conseils scolaires.

79. Nous avons constaté que le Ministère ne possédait pas de lignes directrices visant l'objectif global des plans d'école qui expliqueraient, notamment, comment ces plans s'intègrent au processus général de planification stratégique, et qu'il n'avait pas diffusé d'information sur les rôles, les responsabilités et les rapports. Les plans d'école que nous avons examinés présentaient tous les objectifs, les buts et les stratégies

de l'école. Cependant, l'étendue et la portée de l'information visant d'autres secteurs importants — comme les relations avec la collectivité, l'évaluation des étudiants et les rapports à cet égard, le budget de l'école et les procédures d'urgence — variaient d'une école à l'autre.

80. Même si des plans d'école sont préparés chaque année, nous avons constaté que le Ministère ne les examinait que ponctuellement. Ainsi, il n'a examiné aucun plan en 2007-2008, et seulement 8 des 28 plans d'école établis en 2006-2007. Le Ministère communique peu de commentaires et d'observations aux écoles, aux commissions et aux conseils scolaires.

81. Recommandation. Le Ministère de l'Éducation devrait définir une politique indiquant le but précis des plans d'école, les attentes relatives à leur préparation, y compris le lien avec le plan stratégique du Ministère, la fréquence prévue de préparation des plans et la façon de communiquer les résultats obtenus en regard de ces plans. La politique devrait également prévoir des mécanismes d'examen et de rétroaction.

Réponse du Ministère. Recommandation acceptée.

Le Ministère pratique une forme de planification pour les écoles depuis de nombreuses années. Avant la Loi sur l'éducation de 1990, ce processus se nommait accréditation. Le processus est désormais connu sous le nom de planification de la croissance des écoles. L'ébauche d'une politique a été rédigée et sera mise en œuvre au printemps 2009. La nouvelle politique sera mieux harmonisée au plan stratégique du Ministère et reliée aux plans de croissance des écoles pour l'année scolaire 2010-2011. Les plans de croissance continueront d'être présentés au Ministère une fois l'an, avant la fin juin, et un cycle triennal d'examen externe sera mis en œuvre à partir de l'année scolaire 2009-2010.

82. Planification des ressources humaines. Le personnel enseignant comprend les enseignants et les aide-enseignants à temps plein et à temps partiel. Le personnel scolaire comprend le personnel enseignant, le personnel administratif (y compris les directeurs et les directeurs adjoints), les conseillers scolaires, les bibliothécaires, les adjoints d'enseignement, les orthopédagogues, les professeurs de langues autochtones ainsi que les éducateurs spécialisés et les enseignants pour les élèves surdoués.

83. Pour l'exercice 2006-2007, le Ministère a consacré 67 millions de dollars aux salaires du personnel scolaire, dont 55 millions de dollars pour 733 postes de personnel enseignant (voir la pièce 4). Ce montant représente 74 p. 100 du budget de la Direction des écoles publiques du Ministère.

Pièce 4 Répartition des dépenses au titre du personnel enseignant pour l'exercice 2006-2007

Personnel	Nombre de postes	Salairé (en millions de dollars)
Enseignants	560	47
Orthopédagogues et adjoints d'enseignement	144	6
Enseignants de langues autochtones	29	2
Total	733	55

Ces catégories comprennent le personnel temporaire et le personnel nommé pour une période indéterminée.

Source : Feuilles de calcul du Ministère concernant les coûts des différentes écoles et l'évaluation des enseignants

84. Nous nous attendions à ce que le ministère de l'Éducation ait planifié et géré le personnel enseignant de manière à disposer du nombre approprié d'enseignants possédant les habiletés et les compétences requises.

85. La planification des ressources humaines est le processus qu'utilise une organisation pour déterminer ses besoins actuels et futurs en ressources humaines afin de pouvoir atteindre ses buts. Le plan devrait établir des liens entre la gestion des ressources humaines et le plan et les objectifs stratégiques globaux du Ministère pour garantir que le Ministère peut s'acquitter de son mandat aujourd'hui et à l'avenir.

86. Nous avons examiné des lois, des politiques, des procédures et processus et des données ministérielles, notamment la formule d'affectation du personnel, des rapports financiers et des rapports d'évaluation des enseignants. Nous avons aussi passé en revue des rapports et des pratiques des provinces et autres territoires du Canada.

87. Nous avons constaté que le Ministère avait instauré des politiques et des procédures relatives aux ressources humaines, mais qu'il ne dispose pas d'un plan de ressources humaines détaillé pour répondre à ses besoins actuels et futurs dans ce domaine. Le Ministère ne peut donc pas fonder ses décisions relatives au personnel, y compris celles touchant le nombre total de postes et l'affectation des ressources, sur un plan complet de gestion des ressources humaines. Un tel plan est également nécessaire pour permettre au Ministère de régler des questions liées au recrutement, à la retraite et au maintien en poste du personnel qui possède les compétences nécessaires.

Éducateur — Tout employé du système scolaire public (rattaché à une école ou à un district scolaire) qui fait partie d'une des trois catégories suivantes : enseignants, administrateurs scolaires ou personnel de soutien pédagogique.

Source : Statistique Canada

88. La nécessité pour le Ministère de disposer d'un plan complet de gestion des ressources humaines est particulièrement mise en évidence par le fait que le nombre de postes pour le personnel enseignant au Yukon augmente alors que le nombre d'élèves baisse. De 2003 à 2007, le nombre d'enseignants a augmenté de 4 p. 100 et le nombre d'adjoints d'enseignement et d'orthopédagogues de 14 p. 100, alors que le nombre d'élèves a baissé de 8 p. 100 au Yukon. Notre analyse des données sur les enfants d'âge scolaire contenues dans le rapport sur les prévisions démographiques du Bureau des statistiques du Yukon indique que la baisse des inscriptions devrait se poursuivre pendant au moins les cinq prochaines années.

89. En outre, le rapport intitulé *Indicateurs sommaires des écoles publiques pour les provinces et territoires* de Statistique Canada pour 2005-2006 indique que le Yukon enregistre le plus faible ratio élèves-éducateur au Canada, à savoir un éducateur pour onze élèves. Nos calculs, fondés sur ce rapport, montrent que le Yukon possède également le plus faible ratio moyen sur cinq ans au Canada, à savoir 11,7 élèves pour un éducateur. Le ratio élèves-éducateur moyen pour l'ensemble du Canada, sur les cinq dernières années, se situe à 15,5 étudiants pour un éducateur.

90. Dans son rapport annuel de 2006-2007, le Ministère indique que la faiblesse du ratio était attribuable à la nécessité d'affecter le personnel enseignant dans les écoles rurales en fonction des exigences des programmes, plutôt que du nombre d'inscriptions. Cependant, le rapport indique également que la baisse continue du ratio depuis 1996 est en grande partie attribuable à la diminution du nombre d'inscriptions.

91. Le Ministère n'a pas établi de profil de ses besoins en matière de personnel qui comprendrait une évaluation des niveaux de dotation requis ainsi que des compétences que devrait posséder le personnel scolaire. Par conséquent, il pourrait ne pas disposer du nombre et de la combinaison nécessaires de ressources enseignantes et de membres du personnel scolaire, possédant les compétences requises, pour répondre à ses besoins à court et à long terme. Nous avons aussi constaté que le Ministère n'a aucune stratégie ni plan d'action pour combler les lacunes en ressources humaines.

92. **Recommandation.** Le ministère de l'Éducation devrait :

- élaborer et mettre en œuvre un plan de ressources humaines complet qui définisse clairement ses besoins actuels et futurs en matière de ressources humaines, et l'intégrer à son plan stratégique;

- établir un plan d'action ou une stratégie pour combler les écarts qui existent entre ses ressources actuelles et ses besoins en personnel à court et à long terme.

Réponse du Ministère. *Recommandation acceptée.*

Un plan complet de gestion des ressources humaines sera défini et mis en œuvre, qui tiendra compte des besoins courants et futurs en matière de ressources humaines et appuiera le plan stratégique du Ministère.

Des stratégies seront établies pour combler les écarts qui existent entre les ressources actuelles du Ministère et ses besoins en personnel à court et à long terme, le cas échéant.

93. Planification à long terme de la gestion des installations.

Au 31 mars 2008, la valeur totale des immobilisations du Ministère dépassait 200 millions de dollars.

94. Nous avons examiné les processus de planification à long terme et d'examen des installations du Ministère. Nous avons rencontré des représentants du Ministère et de la Division de la gestion immobilière. Nous avons aussi examiné des documents et des rapports ministériels internes, des rapports rédigés par des tiers, des lois, des règlements et des normes, ainsi que des publications et des lignes directrices fédérales et provinciales.

95. Nous nous attendions à ce qu'il y ait une planification à long terme visant les installations scolaires, à ce que les immobilisations soient gérées efficacement et à ce que les décisions concernant les immobilisations et leur entretien reposent sur un processus solide et rationnel. Nous avons cependant constaté que le Ministère ne possède pas de plan directeur à long terme pour gérer efficacement les installations scolaires. Le dernier plan à long terme établi visait la période de 1995 à 1999.

96. Après avoir examiné les dossiers du Ministère, nous avons constaté que la durée estimée de la vie utile des écoles du Yukon était de 40 ans et que certaines écoles approchaient de la fin de leur vie utile. Sept écoles ont une durée de vie utile restante de moins de quatre ans, et quatre autres ont une durée de vie utile restante de moins de neuf ans.

97. Un élément clé dont il faut tenir compte dans la planification des installations est la capacité de fonctionnement des installations. Nous avons appliqué une des méthodes utilisée par le Ministère pour calculer la capacité (nombre de salles de classe multiplié par le nombre d'élèves permis par salle de classe, selon la convention collective signée

avec la Yukon Teachers' Association). Nous avons ainsi constaté qu'en 2008, 11 des 14 écoles de Whitehorse étaient utilisées à des taux variant de 33 à 62 p. 100 de leur capacité seulement — ce qui veut dire qu'il y avait 3 200 places vides. Les inscriptions dans les écoles de Whitehorse pour 2007-2008 se chiffraient à 3 879.

98. Nous avons constaté que les écoles situées en milieu rural sont particulièrement sous-utilisées. En 2008, les écoles rurales fonctionnaient à des taux de 9 à 39 p. 100 de leur capacité totale. Trois des 14 écoles rurales devront être remplacées d'ici cinq ans. Le Ministère devra tenir compte de la capacité des écoles lors de l'établissement d'un plan directeur à long terme pour ses installations et de la planification de la taille des écoles de remplacement.

99. Recommandation. Le Ministère de l'Éducation devrait collaborer avec la Division de la gestion immobilière pour établir un plan à long terme de gestion de ses installations qui tient compte de leur l'âge, de leur capacité et de leur emplacement et des tendances observées dans les inscriptions.

Réponse du Ministère. Recommandation acceptée.

Le Ministère travaille en collaboration avec la Division de la gestion immobilière du ministère de la Voirie et des Travaux publics pour régler les problèmes relatifs à la gestion de toutes les installations. La Division effectue des évaluations continues de l'état des installations et soumet des recommandations annuelles en vue d'améliorer l'entretien du parc immobilier. Le Ministère et la Division collaborent à la coordination de ces plans annuels d'entretien des immobilisations. Ce processus vise un horizon de deux à trois ans seulement.

Les évaluations du rendement des enseignants doivent être effectuées en temps opportun

100. Il importe d'effectuer régulièrement des évaluations du rendement, car elles permettent d'obtenir l'assurance que les enseignants sont compétents et qu'ils reçoivent, en temps opportun, les commentaires nécessaires pour améliorer l'enseignement qu'ils prodiguent. Le Ministère doit également effectuer ces évaluations pour respecter la *Loi sur l'éducation*, la *Loi sur les relations de travail dans le secteur de l'éducation* et sa politique sur l'évaluation des enseignants.

101. Le Ministère a rédigé une ébauche de guide pour l'évaluation des enseignants en milieu scolaire dans lequel il présente les raisons et les principaux objectifs de l'évaluation du rendement des enseignants. Ces raisons et objectifs comprennent notamment les suivants :

- instaurer et préserver un milieu scolaire permettant d'optimiser le potentiel d'apprentissage et d'enseignement;
- renforcer les points forts et surmonter les faiblesses;
- assurer l'efficacité et l'efficience du système grâce à l'esprit d'équipe et à la collégialité.

102. Nous avons constaté que le Ministère ne procède pas régulièrement à l'évaluation du rendement des membres du corps enseignant. La politique actuelle exige que les employés permanents soient évalués tous les trois ans. Les employés temporaires doivent faire l'objet d'une évaluation pour chaque année de travail. Les nouveaux employés doivent faire l'objet d'une évaluation après avoir travaillé une année complète. L'information fournie par le Ministère pour les cinq dernières années indique ce qui suit pour le personnel enseignant :

- il y avait une évaluation à jour pour 26 p. 100 du personnel;
- il n'y avait pas d'évaluation à jour pour 54 p. 100 du personnel;
- une évaluation n'était pas encore nécessaire pour 20 p. 100 des effectifs, car ils travaillaient depuis moins d'un an.

103. Recommandation. Le ministère de l'Éducation devrait prendre les mesures nécessaires pour s'assurer que le personnel enseignant est évalué au moment opportun, conformément aux exigences de la *Loi sur l'éducation*, de la *Loi sur les relations de travail dans le secteur de l'éducation* et des politiques ministérielles.

Réponse du Ministère. Recommandation acceptée.

Le Ministère prendra les mesures appropriées pour s'assurer que tous les enseignants sont évalués ou qu'ils participent à des plans de croissance d'ici à juin 2011.

Il faut régulièrement exécuter des vérifications complètes des installations scolaires

104. Au Yukon, la Division de la gestion immobilière du ministère de la Voirie et des Travaux publics procède, pour le compte du ministère de l'Éducation, à des inspections annuelles de tous les immeubles ministériels et dresse une liste de recommandations pour la modernisation de ces installations sur une période de cinq ans. Ce rapport repose sur des données fournies par tous les responsables de l'entretien des immeubles. Les représentants du Ministère de l'Éducation nous ont fait savoir qu'il ne s'agissait pas d'un rapport sur l'état des immeubles, mais plutôt d'un document pouvant être utilisé

pour relever les faiblesses que présentent les immeubles. L'entente relative aux installations conclue entre le Ministère et la Division de la gestion immobilière ne définit pas clairement leurs rôles et responsabilités respectifs.

105. Il est primordial que le Ministère soit régulièrement informé de l'état de chacun de ses immeubles. Le Ministère doit connaître les problèmes qu'il pourrait avoir à régler en ce qui concerne l'intégrité structurelle, la sécurité des installations techniques, des systèmes électriques et des autres systèmes, ainsi que les conditions ambiantes dans les établissements scolaires (qualité de l'air, présence de moisissure, qualité de l'eau, etc.). Nous avons toutefois constaté que ni le Ministère ni la Division de la gestion immobilière ne procédaient régulièrement à des vérifications détaillées et indépendantes des installations scolaires.

106. Nous avons comparé les exigences en vigueur au Yukon à celles de la Colombie-Britannique. Le manuel de vérification des installations du ministère de l'Éducation de la Colombie-Britannique précise que l'état matériel des écoles publiques doit être évalué tous les cinq ans. Nous n'avons pas relevé d'exigence semblable au Yukon. Le manuel de la Colombie-Britannique exige également que l'information sur l'état des bâtiments soit normalisée afin de permettre l'établissement de comparaisons entre les bâtiments, selon leur type ou leurs fonctions. La planification des installations en Colombie-Britannique au titre de la rénovation et du remplacement des immobilisations se fonde sur ces critères qui sont appliqués objectivement.

107. À l'instar de la Colombie-Britannique, le Yukon est une région exposée à un risque sismique. Les commissions scolaires de la Colombie-Britannique évaluent les risques sismiques auxquels sont exposées les écoles et mènent des études de faisabilité pour définir l'étendue des mesures correctives requises. Cependant, le ministère de l'Éducation n'a pas été en mesure de démontrer que le Yukon procédait à des évaluations des risques sismiques qui tiendraient compte des modifications au Code national du bâtiment qui sont entrées en vigueur en 2005.

108. Recommandation. Le ministère de l'Éducation devrait collaborer avec la Division de la gestion immobilière du ministère de la Voirie et des Travaux publics en vue d'effectuer régulièrement des vérifications complètes des installations pour obtenir l'assurance que les principales lacunes des immeubles sont recensées. Les vérifications devraient porter aussi sur les questions environnementales de même que sur les questions de santé et de sécurité, au besoin.

Réponse du Ministère. Recommandation acceptée.

La Division de la gestion immobilière procède actuellement au réaménagement de ses processus administratifs. Parmi ses principaux objectifs, elle vise à améliorer sa fonction de vérification des bâtiments et à établir des accords complets relatifs aux niveaux d'entretien. Entretemps, le Ministère effectue des évaluations indépendantes de toutes les écoles par composante : l'inspection des toits vient d'être effectuée; en 2009-2010, il est prévu de vérifier les structures, la résistance aux séismes et la consommation d'énergie.

Le Ministère de l'Éducation intégrera les résultats des vérifications des bâtiments au plan de gestion des risques qu'il établira.

Conclusion

109. Le Ministère de l'Éducation du Yukon n'a pas pu démontrer qu'il mettait en œuvre des programmes d'enseignement public efficaces à l'intention des enfants du Yukon. Nous avons constaté que, même si le Ministère avait défini deux indicateurs de rendement clés et qu'il avait, dans certains cas, mesuré et communiqué les écarts de rendement relevés, il n'avait pas précisé le seuil à partir duquel un écart de rendement était suffisamment important pour nécessiter une mesure corrective. Nous avons aussi constaté que, dans la plupart des cas, le Ministère n'avait pas adéquatement analysé les causes profondes des écarts, ni établi de plans d'action ou pris des mesures correctives pour combler les écarts.

110. Le Ministère ne surveille pas les progrès réalisés par les élèves une fois qu'ils ont quitté l'école publique afin de déterminer si ses programmes et ses mesures de soutien visant la transition sont efficaces. Par conséquent, le Ministère ne peut pas prouver qu'il prépare comme il se doit les jeunes adultes à poursuivre des études plus poussées. Le ministère de l'Éducation doit coordonner ses efforts avec ceux du Collège du Yukon pour cerner les causes profondes du manque de préparation des élèves à la transition entre l'école secondaire et les études postsecondaires, et s'y attaquer, dans la mesure du possible.

111. Le Ministère ne planifie pas stratégiquement l'exécution de ses programmes d'enseignement. Il ne dispose pas d'un plan stratégique à long terme ni de processus officiels de gestion intégrée des risques pour recenser de façon proactive les risques, les atténuer et les communiquer. Or, le Ministère a besoin de ce plan et de ces processus pour s'acquitter de son mandat, atteindre ses buts et objectifs et optimiser l'affectation

de ses ressources. Le Ministère ne possède pas de plan directeur à long terme pour s'assurer qu'il gère ses installations scolaires de manière efficace.

112. Le nombre des inscriptions dans les écoles publiques du Yukon a diminué, tandis que le nombre d'enseignants ainsi que le nombre d'enseignants adjoints et d'orthopédagogues ont augmenté. Nous avons constaté que le Ministère ne disposait pas d'un plan complet de gestion des ressources humaines ni d'un profil de ses besoins en matière de dotation. Ces outils sont importants si le Ministère veut avoir un tableau complet de ses besoins à court et à long terme en matière de recrutement d'enseignants et de personnel scolaire.

À propos de la vérification

Objectifs

Nos objectifs de vérification consistaient à déterminer si le ministère de l'Éducation du Yukon pouvait démontrer :

- qu'il met efficacement en œuvre les programmes d'enseignement public destinés aux enfants du Yukon et qu'il dispose d'un plan d'action complet pour combler tout écart de rendement recensé;
- qu'il réussit à préparer les jeunes adultes à poursuivre leurs études;
- qu'il planifie stratégiquement la prestation des programmes d'éducation;
- qu'il dispose d'un processus raisonnable pour affecter le personnel enseignant et le personnel scolaire en fonction des besoins.

Étendue et méthode

Nous avons concentré nos travaux de vérification sur les directions responsables des écoles publiques et de l'enseignement postsecondaire au sein du ministère de l'Éducation du Yukon. Nous avons, en particulier, examiné certains des processus et des ressources clés utilisés pour dispenser les programmes d'enseignement au Yukon. La vérification a porté essentiellement sur la période allant de 2001-2002 à 2007-2008.

Nous avons examiné les activités de surveillance et d'évaluation des résultats des programmes, de même que la communication de ces résultats. Nous avons eu des entretiens avec des gestionnaires et des employés du Ministère, et passé en revue les documents pertinents, notamment des rapports, des statistiques et de l'information du Ministère et d'autres sources publiques. Nous avons examiné les politiques et les décisions pertinentes du conseil d'administration, les politiques, procédures et directives du gouvernement du Yukon et du ministère de l'Éducation, les rapports internes et externes, les données du système de gestion de l'information sur les élèves, les rapports d'experts-conseils et de tierces parties, et les rapports et les lignes directrices d'autres régions du Canada.

Nous avons visité trois collectivités rurales du Yukon pour recueillir des éléments probants et interroger des membres clés du personnel. Nous voulions discuter des problèmes liés à l'enseignement élémentaire, secondaire et postsecondaire et recueillir l'opinion de ces personnes sur les risques et les enjeux auxquels doit faire face le Ministère.

Nous avons aussi interviewé des intervenants externes et les personnes responsables de l'éducation dans d'autres administrations. Nous n'avons pas vérifié les activités menées par ces personnes et organisations, mais avons voulu connaître leur opinion sur l'enseignement en général et sur l'enseignement au Yukon.

Critères

Voici la liste des critères de vérification utilisés et de leurs sources.

Critères	Sources
Nous nous attendions à ce que le Ministère soit en mesure de définir des indicateurs de rendement et de mesurer les résultats de l'ensemble des élèves du Yukon et des élèves des Premières nations. Nous nous attendions aussi à ce que le Ministère se fixe des buts, des cibles et des points de repères par rapport à des administrations comparables, et à ce qu'il surveille et communique les résultats obtenus, pour ensuite combler les écarts et assurer une amélioration continue.	<i>Loi sur l'éducation</i> ; rapports ministériels annuels au gouvernement territorial du Yukon; document sur les résultats des tests de rendement scolaire du Yukon (Alberta); document sur les résultats des tests de connaissances de la Colombie-Britannique; plan annuel du Ministère; données du système ministériel de gestion de l'information sur les élèves; données de recensement de Statistique Canada; rapport de Statistique Canada et du Conseil des ministres de l'Éducation (Canada) sur les résultats des tests pancanadiens.
Nous nous attendions à ce que le Ministère démontre qu'il facilite la transition des élèves de l'école publique à l'enseignement postsecondaire, y compris à une formation professionnelle et à des stages.	<i>Loi sur l'éducation</i> , <i>Loi sur le Collège du Yukon</i> , <i>Loi sur l'aide financière destinée aux étudiants</i> , <i>Loi sur l'apprentissage</i> et règlements connexes; rapports ministériels annuels; données ministérielles sur l'aide financière destinée aux étudiants; plan annuel du Ministère; rapports annuels, budget et états financiers du Collège du Yukon; données sur les inscriptions du Collège du Yukon; ententes entre le Ministère et le Collège du Yukon, programmes et lignes directrices; données de recensement de Statistique Canada.
Nous nous attendions à ce que le Ministère démontre qu'il dispose d'un plan stratégique complet, assorti d'une orientation claire et de buts et d'objectifs précis qui sont mesurables.	Manuel d'administration financière du gouvernement territorial du Yukon; comptes rendus du conseil d'administration; publications de l'Institut Canadien des Comptables Agréés; plan annuel du Ministère; plan stratégique du Ministère.
Nous nous attendions à ce que le Ministère ait recensé, mesuré, atténué et communiqué les risques de manière adéquate.	Guide de gestion intégrée du risque du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada; plan annuel du Ministère; plan de gestion des risques du Ministère; notes d'information du Ministère.
Nous nous attendions à ce que le Ministère ait fait preuve de transparence et de responsabilité dans le cadre du processus des plans d'école et à ce qu'il formule des commentaires et des observations.	<i>Loi sur l'éducation</i> ; plans d'école; évaluations des plans d'école; rapport sur les plans d'école.
Nous nous attendions à ce que le Ministère planifie et gère ses ressources enseignantes de manière à disposer, au bon moment et au bon endroit, du nombre d'enseignants requis possédant les compétences et les habiletés nécessaires.	Manuel d'administration financière du gouvernement territorial du Yukon; politiques et procédures du Ministère; formule de répartition du personnel du Ministère; données statistiques et démographiques du Ministère; données d'évaluation du personnel du Ministère; rapports annuels du Ministère; rapports de Statistique Canada et du Conseil des ministres de l'Éducation (Canada) sur les résultats pancanadiens.
Nous nous attendions à ce que le Ministère dispose d'un plan à long terme pour les installations scolaires, à ce que les immobilisations soient gérées de manière efficace, et à ce que les décisions en matière d'investissement et de d'entretien soient fondées sur un processus solide et rationnel.	Manuel d'administration financière du gouvernement territorial du Yukon; pratiques exemplaires du ministère de l'Éducation de la Colombie-Britannique en planification des immobilisations; analyses des écarts des dépenses d'immobilisations et des dépenses d'entretien et de fonctionnement; budget des immobilisations; rapports sur les écarts; rapports d'inspection; vérifications des installations.

Fin des travaux de vérification

Les travaux de vérification menés aux fins du présent rapport ont été pour l'essentiel terminés le 10 octobre 2008.

Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Andrew Lennox

Directeur principal : Eric Hellsten

Première directrice : Charlene Taylor

Directeurs : Gerry Chu, James Lain

Kristine Coombes

Shari Laszlo

Anthony Levita

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre la Direction des communications en composant le 613-995-3708 ou le 1-888-761-5953 (sans frais).

Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées dans le rapport d'examen spécial sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Écoles publiques	
<p>39. Le ministère de l'Éducation devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • fixer des cibles de rendement pour l'ensemble des élèves du Yukon et, dans la mesure du possible, pour tous les principaux sous-groupes d'élèves; • déterminer les données sur le rendement scolaire qu'il doit recueillir; • analyser les données pour cerner les tendances clés et les écarts de rendement importants; • définir des plans d'action exhaustifs visant les écarts importants et les sous-groupes concernés; • présenter, dans son rapport annuel, de l'information sur les tendances clés, les écarts de rendement importants et les résultats des mesures prises pour améliorer les résultats scolaires. <p>(17-38)</p>	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>Le Ministère examine actuellement un nouveau système de collecte de données et de gestion de l'information sur les élèves qui facilitera la gestion et la surveillance des données sur le rendement scolaire, de l'information sur les élèves et de la communication de rapports.</p> <p>Le Ministère élabore actuellement un cadre d'évaluation des élèves de la maternelle jusqu'en 12e année qui contribuera à l'analyse des tendances clés et des écarts de rendement.</p>

Recommandation**Réponse****Enseignement postsecondaire**

47. Le Ministère de l'Éducation devrait examiner la faisabilité de surveiller la progression des élèves du territoire qui s'intègrent au marché du travail ou poursuivent des études postsecondaires. Cela lui permettrait d'évaluer les résultats de ses programmes et politiques qui visent à aider les élèves à effectuer la transition entre les écoles publiques et les établissements d'enseignement postsecondaire ou le marché du travail. (40-46)

50. Le ministère de l'Éducation devrait coordonner ses efforts avec ceux du Collège du Yukon pour cerner les causes profondes du manque de préparation des élèves à la transition entre les études de niveau secondaire et les études postsecondaires et, dans la mesure du possible, s'y attaquer. (48-49)

51. Le Collège du Yukon devrait communiquer de l'information sur les progrès réalisés par les élèves inscrits en études préparatoires afin de contribuer à évaluer le succès du programme. (48-49)

Recommandation acceptée.

Le Ministère poursuivra ses discussions avec le Bureau des statistiques du Yukon et le Collège du Yukon pour évaluer la possibilité de suivre les progrès des élèves sur le marché de l'emploi ainsi que dans les études postsecondaires. Ce travail devrait se terminer d'ici à la fin de l'exercice 2009-2010.

Recommandation acceptée.

Le Ministère a rencontré les représentants du Collège du Yukon pour entamer des discussions sur l'état de préparation des élèves et la possibilité de collaborer en vue de donner suite au rapport final intitulé « Une vision, plusieurs voies — Processus de programmation des écoles secondaires ». Le rapport recommande une plus grande flexibilité des programmes et une amélioration des plans d'études individualisés qui visent l'obtention d'un diplôme et le passage aux études postsecondaires ou à la formation professionnelle.

Réponse du Collège du Yukon. Le Collège accepte cette recommandation. Le Collège et le Ministère ont déjà établi un comité pour étudier cette question.

Le Collège accepte cette recommandation et définira un plan d'action approprié pour les étudiants inscrits dans cette division.

Recommandation

56. Le Collège du Yukon devrait établir des indicateurs de rendement assortis de cibles et d'attentes précises. Il devrait également présenter des rapports au ministre et aux Yukonnais sur les progrès qu'il a réalisés pour atteindre ces cibles et répondre à ces attentes ainsi que sur les résultats des mesures qu'il a prises.
(52–55)

62. Le Ministère de l'Éducation devrait élaborer une stratégie détaillée de gestion des fonds destinés à la formation dans les collectivités. Les ententes de contribution devraient être assorties de modalités précises, et être examinées, gérées et surveillées de manière adéquate.
(57–61)

Réponse

Le Collège accepte de concevoir et de mettre en œuvre un cadre de reddition de comptes qui comportera des indicateurs de rendement dans le souci de respecter l'exigence du gouvernement de renforcer la reddition de comptes et la transparence. Le plan stratégique de 2008-2013, qui comporte 6 orientations stratégiques, 22 objectifs et 54 résultats attendus, constitue le fondement d'une telle reddition de comptes. Le plan d'action approuvé par le conseil d'administration du Collège (réunion des 12 et 13 décembre 2008) traite de ces résultats attendus et prévoit une surveillance des progrès sur une base régulière.

Recommandation acceptée.

Le Ministère, en consultation avec les intervenants du domaine, élabore en ce moment une stratégie de formation sur dix ans qui répondra à la nécessité de coordonner les besoins en formation et les programmes de formation, ainsi que de combler les lacunes en matière de formation pour les dix prochaines années. Cette stratégie, qui renferme un plan d'action et un volet d'évaluation, visera les insuffisances qui affaiblissent actuellement la gestion des fonds affectés à la formation dans les collectivités, y compris le processus de surveillance.

Depuis juillet 2007, de nouveaux systèmes de surveillance ont été instaurés en vue de surveiller toutes les ententes de contribution.

Services de soutien en éducation

70. Le Ministère de l'Éducation devrait définir un plan stratégique à long terme complet, assorti d'une orientation claire et de buts et d'objectifs précis et mesurables.
(63–69)

Recommandation acceptée.

Le Ministère applique actuellement le processus de planification du gouvernement du Yukon. Il a révisé son rapport annuel de 2007-2008 pour mieux harmoniser les buts et objectifs stratégiques et son mandat. Le Ministère continuera d'élargir le plan ministériel actuel en y intégrant des indicateurs de rendement pertinents, et d'harmoniser en continu l'affectation des ressources avec les objectifs stratégiques et le mandat du Ministère.

Recommandation

76. Dans le cadre du processus de planification stratégique, le Ministère de l'Éducation devrait élaborer un plan de gestion intégrée des risques qui recense les principaux risques auxquels il doit faire face et qui décrive les mesures à prendre pour les atténuer. Ces renseignements devraient être communiqués au personnel compétent pour que des efforts soient faits en permanence afin de recenser, de gérer et de faire connaître les risques importants.

(71-75)

81. Le Ministère de l'Éducation devrait définir une politique indiquant le but précis des plans d'école, les attentes relatives à leur préparation, y compris le lien avec le plan stratégique du Ministère, la fréquence prévue de préparation des plans et la façon de communiquer les résultats obtenus en regard de ces plans. La politique devrait également prévoir des mécanismes d'examen et de rétroaction.

(77-80)

Réponse

Recommandation acceptée.

Le ministère de l'Éducation poursuivra les discussions avec ses partenaires du secteur de l'éducation et les ministères du gouvernement du Yukon concernés en vue de recenser les risques qui sont inhérents à l'enseignement et les mesures qui doivent être prises pour les atténuer. Cette information servira à définir un plan complet de gestion des risques. Un résumé du plan de gestion des risques sera intégré au rapport annuel du Ministère, dans la section intitulée « Analyse du contexte ».

Le projet de gestion des risques mené en collaboration avec le ministère de la Voirie et des Travaux publics (avec l'aide du bureau du Conseil exécutif) contribuera à constituer le cadre et le contenu des prochaines évaluations.

Recommandation acceptée.

Le Ministère pratique une forme de planification pour les écoles depuis de nombreuses années. Avant la Loi sur l'éducation de 1990, ce processus se nommait accréditation. Le processus est désormais connu sous le nom de planification de la croissance des écoles. L'ébauche d'une politique a été rédigée et sera mise en œuvre au printemps 2009. La nouvelle politique sera mieux harmonisée au plan stratégique du Ministère et reliée aux plans de croissance des écoles pour l'année scolaire 2010-2011. Les plans de croissance continueront d'être présentés au Ministère une fois l'an, avant la fin juin, et un cycle triennal d'examen externe sera mis en œuvre à partir de l'année scolaire 2009-2010.

Recommandation	Réponse
<p>92. Le ministère de l'Éducation devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • élaborer et mettre en œuvre un plan de ressources humaines complet qui définisse clairement ses besoins actuels et futurs en matière de ressources humaines, et l'intégrer à son plan stratégique; • établir un plan d'action ou une stratégie pour combler les écarts qui existent entre ses ressources actuelles et ses besoins en personnel à court et à long terme. <p>(82-91)</p>	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>Un plan complet de gestion des ressources humaines sera défini et mis en œuvre, qui tiendra compte des besoins courants et futurs en matière de ressources humaines et appuiera le plan stratégique du Ministère.</p> <p>Des stratégies seront établies pour combler les écarts qui existent entre les ressources actuelles du Ministère et ses besoins en personnel à court et à long terme, le cas échéant.</p>
<p>99. Le Ministère de l'Éducation devrait collaborer avec la Division de la gestion immobilière pour établir un plan à long terme de gestion de ses installations qui tient compte de leur l'âge, de leur capacité et de leur emplacement et des tendances observées dans les inscriptions.</p> <p>(93-98)</p>	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>Le Ministère travaille en collaboration avec la Division de la gestion immobilière du ministère de la Voirie et des Travaux publics pour régler les problèmes relatifs à la gestion de toutes les installations. La Division effectue des évaluations continues de l'état des installations et soumet des recommandations annuelles en vue d'améliorer l'entretien du parc immobilier. Le Ministère et la Division collaborent à la coordination de ces plans annuels d'entretien des immobilisations. Ce processus vise un horizon de deux à trois ans seulement.</p>
<p>103. Le ministère de l'Éducation devrait prendre les mesures nécessaires pour s'assurer que le personnel enseignant est évalué au moment opportun, conformément aux exigences de la <i>Loi sur l'éducation</i>, de la <i>Loi sur les relations de travail dans le secteur de l'éducation</i> et des politiques ministérielles.</p> <p>(100-102)</p>	<p>Recommandation acceptée.</p> <p>Le Ministère prendra les mesures appropriées pour s'assurer que tous les enseignants sont évalués ou qu'ils participent à des plans de croissance d'ici à juin 2011.</p>

Recommandation

108. Le ministère de l'Éducation devrait collaborer avec la Division de la gestion immobilière du ministère de la Voirie et des Travaux publics en vue d'effectuer régulièrement des vérifications complètes des installations pour obtenir l'assurance que les principales lacunes des immeubles sont recensées. Les vérifications devraient porter aussi sur les questions environnementales de même que sur les questions de santé et de sécurité, au besoin.

(104-107)

Réponse

Recommandation acceptée.

La Division de la gestion immobilière procède actuellement au réaménagement de ses processus administratifs. Parmi ses principaux objectifs, elle vise à améliorer sa fonction de vérification des bâtiments et à établir des accords complets relatifs aux niveaux d'entretien. Entretemps, le Ministère effectue des évaluations indépendantes de toutes les écoles par composante : l'inspection des toits vient d'être effectuée; en 2009-2010, il est prévu de vérifier les structures, la résistance aux séismes et la consommation d'énergie.

Le Ministère de l'Éducation intégrera les résultats des vérifications des bâtiments au plan de gestion des risques qu'il établira.